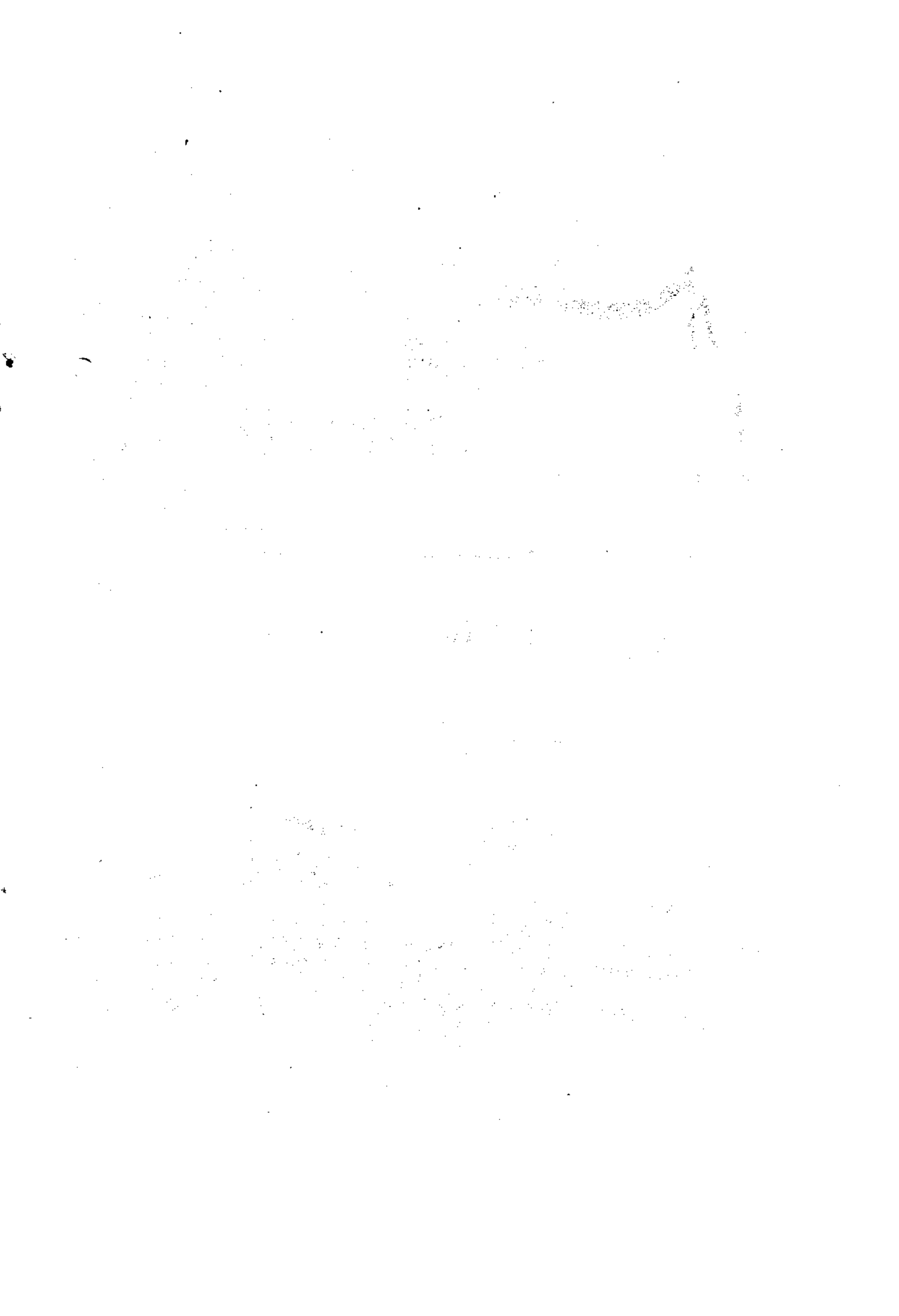
وزارة التعليم العالي
المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق

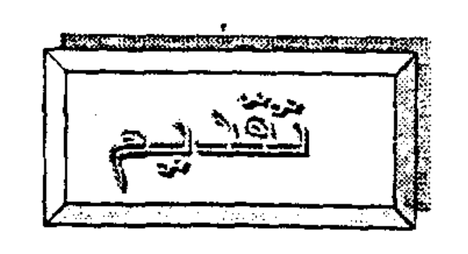
التخطيط الاقتصادي للمشروعات السياحية

دكتور
محمد الزنفلي

١٩٩٩


بسم الله الرحمن الرحيم
"وما توفيقي الا بالله عليه توكلت واليه انيب"
صدق الله العظيم
الآيه ١٨٧ سورة هود





يعتبر التخطيط للمشروعات من أهم العوامل فى إنجاح المشروعات سواء المشروعات المزمع إقامتها أو المشروعات القائمة بالفعل،حيث يمكن للقائمين على ملكية وادارة هذه المشروعات من تحقيق الصفة الاقتصادية للمشروع وهى الحصول على اكبر ما يمكن من الإيرادات بأقل ما يمكن من التكاليف.

ويجرى التخطيط الاقتصادي للمشروعات المزمع إقامتها من خلال إجراء دراسات الجدوى Feasibility study والتى توصل إلى افضل قرار استثماري كما يجرى التخطيط الاقتصادي للمشروعات المقامة بالفعل من خلال تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمشروع Economic Efficiency والتى توصل إلى احسن قرار . لتنفيذ العملياتOperationsداخل المشروع .

وقد تناول المحتوى العلمى لهذا الكتاب قدرا مناسبا ومتنوعا من المفاهيم الأساسية للتخطيط الاقتصادي للمشروعات مركزا على المشروعات المقامة بالفعل لندرة هذا التناول تاركا أمر المشروعات المزمع إقامتها لمقرر دراسي أخر وهو دراسات الجدوى. وتم التناول

من خلال خمسة فصول بدا الفصل الأول بدور التخطيط الاقتصادي في المشروعات السياحية، أما الفصل الثاني فقد تناول التنبؤ بالطلب السياحي وتخطيط النشاط الأساسي لمشروع سياحي ، بينما كان الفصل الثلث عن التخطيط المالي للمشروع ،والفصل الرابع عن تخطيط العمالة ،وقد خص الفصل الأخير لتقيم كفاءة المشروعات السياحية .

وجدير بالذكر انه بالرغم من أهمية عملية التخطيط الاقتصادي في إنجاح المشروع إلا انه لابد انه يتوفر في شخصية صاحب المشروع صفة العزيمة Forcing ،وأيضا الرغبة في تحمل المخاطر وركوب الصعب EMBARBE .

وأخيرا نسأل الله الهداية والرشاد والتوفيق والسداد .

د.محمد عبد العاطي الزنفلي

القاهرة - أكتوبر - ١٩٩٩

الفصل الأول

دور التخطيط الاقتصادي في المشروعات السياحية

تمهيد :

شهدت البيئة الاقتصادية العالمية فى العقدين الماضيين تغيرات كبيرة وعميقة، فقد أخذت الدول الاشتراكية بالتوجه نحو الانفتاح الاقتصادي، وأخذت الدول الرأسمالية بالتوجه نحو التكتلات العالمية الكبيرة، وأصبح النظام الاقتصادي فى عالم اليوم يرتكز على توسيع دور المشروعات الاقتصادية الحرة وتضييق دور الحكومات فى النشاط الاقتصادي .

وان كان للتخطيط الاقتصادي دورا هاما فى المشروعات الاقتصادية الحكومية، فان دورة فى المشروعات الاقتصادية الحرة يعد اكثر اهمية، وذلك لان التخطيط يضمن الاستقرار الاقتصادي للافراد، ويعتبر هذا من أهم ضمانات استقرار الحكومات .

وقد أخذت ج.م.ع سياسة الانفتاح الاقتصادي منذ بداية الثمانينات وان كانت لم تأخذ ببرامج الإصلاح الاقتصادي (الخصخصة) إلا في بداية التسعينيات .

ماهية التخطيط :

اختلف العلماء في تعريف التخطيط فهناك من يعرف التخطيط بأنة التقرير المسبق بما يجب عملة، وكيف يتم، ومتى، ومن الذى يقوم به، ويرى البعض أن التخطيط هو الاختيار الأفضل بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغ الأهداف، كما يعرف آخرون بان التخطيط هو التنبؤ بما سيكون علية في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل [1]، ويمكن تعريف التخطيط بصفة عامة بأنة علم دراسة المستقبل .

مفهوم التخطيط الاقتصادي :

من المعلوم إن للتخطيط أنواع مختلفة ، وتختلف أنواع التخطيط باختلاف الأساس الذى يتم علية التقسيم (التنويع) ، فهناك التخطيط طويل المدى والتخطيط قصير المدى إذا ما كان التنويع وفقا لعامل الزمن ، وأيضا التخطيط الجزئي والتخطيط

---

(1) محمد رضا العدل (دكتور) التخطيط الاقتصادي النظرية والأساليب - كلية التجارة - جامعة عين شمس .

الشامل ،والتخطيط التوجيهي والتخطيط الأمر والتخطيط الإقليمي والتخطيط القومي والتخطيط الاقتصادي والتخطيط الاجتماعي .

والتخطيط الاقتصادي :

هو الذى يهدف إلى زيادة الإنتاج السلعي او زيادة إنتاج الخدمات وثيقة الصلة بالإنتاج السلعي كخدمات النقل والمواصلات والتخزين والمال والتجارة دون غيرها من الخدمات ذات الصبغة الاجتماعية والتى يهتم بها التخطيط الاجتماعي كخدمات التعليم والصحة والخدمات الدينية والثقافة والترويحية و السياحية. وقد يكون التخطيط اقتصاديا واجتماعيا معا إذا ما استهدف أهدافا اقتصادية واجتماعية فى إن واحد كما فى التخطيط المصري (١).

مفهوم التخطيط السياحي :

التخطيط السياحي هو نموذج خاص من التخطيط الاقتصادي والاجتماعي والطبيعي بحيث يكون للمكان الأهمية الأولى عن خدمات النقل والإقامة ، ذلك لان المكان هو فى الحقيقة من الناحية السياحية السلعة التى تقدم إلى السائحين الذين

---

(١) صلاح الدين عبد الوهاب (دكتوراه) . تخطيط الموارد السياحية . دار الشعب ، ١٩٨٨ .

يعتبروا شديدو الحساسية للبيئة التي يعيشون فيها ، فإذا لم يتمكن المكان من اجتذاب السائحين ، فان الخدمات القائمة تفقد قيمتها من الناحية السياحية وبالتالي تفقد الطلب عليها . وتتمثل عوامل جذب الموقع السياحي فى المناخ أو الطبيعة أو التاريخ ....الخ .

أهم الخصائص الاقتصادية المميزة للنشاط السياحي :

- أن السياحة قطاع تصديري يحضر فيه المستهلك الأجنبي بحثا عن المنتج أو الخدمة دون حاجة إلى شحن أو تحرك .

- السياحة مصدر للدخل من العملات الحرة .

- صناعة السياحة تتطلب استثمارات مالية منخفضة قياسا بالاستثمارات فى الصناعات الأخرى كالتعدين أو الصناعات الثقيلة .

- السياحة سوق قابل للتوسع نتيجة للزيادة المضطرة فى دخل الفرد وبخاصة فى الدول المتقدمة .

- تنفرد السياحة بأحداثها قيمة مضافة لموارد المجتمع التاريخية والحضارية .

- تسبب السياحة زيادة حدة التضخم في المجتمع نتيجة زيادة اتفاق السائحين على سلع وخدمات المجتمع ، وذلك إذا لم يواكب زيادة إنتاج سلع وخدمات المجتمع الزيادة في اتفاق السائحين .

أهم مبادئ التخطيط السياحي :

- ضرورة تركيز المشروعات السياحية على خطة التنمية السياحية في المجتمع لضمان النجاح للمشروع وتنمية المجتمع .

- الارتباط بين عنصر الجذب السياحي في المشروع وحجم ونوع الخدمات المطلوبة ، فاذا كان عنصر الجذب السياحي في المشروع لا يتطلب قضاء وقت طويل في زيارته فانه يكتفي بالضروري من الخدمات ، بل والأقل من الضروري منها إذا كان موقع هذا المشروع قريبا من مجتمع سكاني به الخدمات المختلفة ووسيلة النقل ميسرة . والعكس من ذلك إذا كان عنصر الجذب السياحي في المشروع يتطلب قضاء وقت طويل في زيارته .

- التكامل والتساند بين عناصر الجذب الطبيعية والحضارية ، فالبحيرات والجبال والحياة البرية والغطاء النباتي والآثار وغيرها المتوفرة في الإقليم هي عناصر جذب سياحي يمكن حمايتها وتتمتع السائحين بها عن طريق حسن التصميم والإدارة العلمية والتكامل بينها دون تناقض .

- وسيلة الوصول ، فعلى مخطط المشروع إيجاد السبيل الأمثل للوصول (إلى ومن) المشروع موضع التخطيط ، فلا بد من دراسة إلى أي مدى شبكة الطرق متكاملة ووسائل المواصلات متعدده حتى يمكن ربط موقع المشروع السياحي بباقي مناطق وأقاليم الدولة ، فإذا كان موقع المشروع يحتاج إنشاء شبكة طرق وإنشاء مطارات مثلا فعلى مخطط المشروع دراسة هذه التكاليف المرتفعة جدا ومقارنتها بظروف الاستثمار المتاح وجدوى المشروع .

- المرونة وهي من المبادئ الهامة في التخطيط سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو للمشروع .

- التنسيق بين سياحة العبور وسياحة المقصد ، فإذا كان المشروع السياحي يجمع بين هذين النوعين من السياحة فعلى مخطط المشروع أن يكون على بينة من أن سياحة المقصد هي أن

الأسواق السياحية تصدر سائحين يقصدون موقع محدد كمدينة ساحلية او جبلية معينة ليقضوا فيها وقتا طال او قصر ، وهنا يكون طريق السفر لا يمثل هدفا سياحيا لدى السائح اللهم عامل الراحة فقط . أما سياحة العبور فهى إن الأسواق السياحية تصدر سائحين يرغبون فى رحلتهم السياحية العبور لزيارة عدد من الأماكن السياحية والمدن الساحلية خلال عطلة نهاية الأسبوع أو فترة الإجازة ، وان طريق السفر يعد رغبة سياحية تضاف للسائح ، وان عنصر الوقت يعد عنصرا أساسيا .

- تحليل التكلفة والربح ، تخطيط المشروع اقتصاديا لا يمثل هدفا فى حد ذاته وانما الهدف هو التقدم الاقتصادي ، ومن ثم إذا كانت نتيجة هذا التحليل إيجابية أي زاد العائد عن التكلفة وجب المضي فى التخطيط لإنهائه والعكس صحيح.

أنواع المشروعات الاقتصادية :

- يعرف المشروع الاقتصادي (1) بأنه الوحدة الاقتصادية المتكاملة، أي التى تتكون من :

أ- نشاط اقتصادي أساسي وهو النشاط الفنى (زراعي ، صناعي، تعديني ، تجارى ، مصرفى ، سياحى ،..........).

ويقوم هذا بإنتاج سلعة أو خدمة معينة .

---

(1) نصر القزاز (دكتور) ، اقتصاديات التكامل فى المشروعات... جامعة الازهر كلية الزراعة ، قسم الاقتصاد ١٩٩٩ .

ب- أنشطة اقتصادية مكملة وهى النشاط المالي والنشاط العمالي والنشاط الكتابي . ويقوم النشاط المالي بتدبير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ المشروع ومتابعة عملية التمويل بالإضافة إلى مراقبة الموقف المالي للمشروع بصفة مستمرة .أما النشاط العمالي فهو المسئول عن تدبير الطاقات العمالية اللازمة ، وتخطيط الوظائف والأعمال المطلوبة ، ووضع السياسات المتعلقة بالإشراف على العمال والموظفين (التعيين ، التدريب، المكافآت، الحوافز ، ..... أي شئون الأفراد (بصفة عامة) . بينما النشاط الكتابي فهو المسئول عن المكاتبات الصادرة والواردة ، وحفظ المستندات والبيانات المختلفة ، ويمثل النشاط المساعد للإدارة .

على أن تدار كل الأنشطة السابقة (ا + ب) (بإدارة واحدة) وهى النشاط الإداري الذى يهيمن على كل تلك الأنشطة بتنظيمها وتخطيطها والقيام بالتوجيه والمراقبة والتنسيق إلى غير ذلك .

وتتنوع المشروعات الاقتصادية وفق طبيعتها من المعايير التالية:

١. تكوين راس مال المشروع .
٢. سلطة اتخاذ القرار في المشروع Authority .

٣. مدى المسئولية القانونية (محدودة أم غير محدودةResponsibility .

٤. مدى التدخل الحكومي فى نشاط المشروع .

ومن ثم فالمشروعات هى المشروع الفردى ، شركة التضامن ، شركة التوصية البسيطة ، شركة التوصية بالأسهم ، شركة المحاصة ، الشركة ذات المسئولية المحدودة ، الشركة المساهمة ، المشروع التعاوني ، المشروع العام ، الشركة متعددة الجنسيات. وقد ظهر كل مشروع من هذه المشروعات إما لتصحيح عيوب المشروع السابق علية أو لعجز المشروع القائم على تحقيق هدف اكبر . وفيما يلى التناول لهذه المشروعات :

(١) - المشروع الفردي

المعايير	طبيعة المشروع
١- تكوين راس المال	يتكون راس المال من شخص واحد هو صاحب المشروع
٢- سلطة اتخاذ القرار	صاحب المشروع هو سيد قرارة
٣- المسئولية القانونية	غير محدودة على صاحب المشروع فتمتد حتى ممتلكاته الخاصة الاخرى

٤- مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل حكومي
٥- المــــزايا	١- مـرونة كبيرة فى اتخـاذ القرار لتركز السلطة فى يد صاحب المشروع ، فهو ليس مطالب بالرجوع لسلطات أخرى لاتخاذ القرار . ٢- توفـر الحـافز الشـخصي والاتصـال المباشـر بالعـاملين ممـا يزيـد كفـاءة المشروع. ٣- انخفاض المتطلبات التمويليه . ٤- سـهولة الإجـراءات القانونيـة فـى التكوين . ٥- سهولة تغيـير نشـاط المشـروع إذا مـا رأى صـاحب المشـروع نشـاطا أخـر اكفأ

٦- العيـــــوب	١- المسئولية غير المحدودة مما يعرض صاحب المشروع للمخاطر . ٢- تركز السلطة يؤدى إلى اتخاذ قرارات متعجلة خاطئة . ٣- عدم ملائمة حجم هذا المشروع للحصول على قروض كبيرة . ٤- محدوديه رأس مال هذا المشروع مما يجعل نموه بطينا . ٥- تعرض هذا المشروع لعدم الاستمرار إذا ما توفى صاحبة أو مرض أو عجز

(٢) - شـــركـــة التضـــامـــن

المعايـــير	طبيعـــة المشـــروع
١- تكوين راس المال	يتكون راس المال من شخصيين(شريكين) او اكثر متضامين .

٢- سلطة اتخاذ القرار	للشركاء المتضامنين للمشروع حسبما اتفقوا ، وللشركة اسم معنوى خاص بها .
٣- المسئولية القانونية	غير محدودة وتقع على الشركاء المتضامنين
٤- مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل حكومي
٥- المزايا	١- لها إمكانية كبيرة فى تكوين رأس المال عن المشروع الفردي. ٢- سهولة إشهارها وتسجيلها . ٣- استقرار الإدارة لإمكانية أن يحل شريك محل الأخر فى حالة غيابه . ٤- لها استمرارية اكبر من المشروع الفردي حيث فى حالة وفاه أحد الشركاء يستمر المشروع على أن يحصل الورثة على نصيب مورثهم من العائد .

تابــع المــزايا	٥- إمكانية قبول شـركاء جـدد ، ومـن ثـم زيادة رأس المال أو خبرات جديدة. ٦- زيادة الحذر في اتخاذ القـرار لتفادى المسئولية غير المحدودة
٦- العيوب	١-المسـئولية غـير المحـدودة تجعــل التصرفـات الخاطئـة لأحــد الشــركاء تـؤدى إلى إفـلاس الشـركة وضيــاع أموال الشركاء الأخريين . ٢- العلاقـة بين الشركاء علاقة شـخصين ومن ثم فحدوث خلافات بينهم تؤدى إلى تصفية الشركة ٣- محدوديـه رأس مـال فـى تكويـن مشروع اقتصادي كبير يتمتـع بمزايـا الإنتاج المتسع. ٤- صعوبة خروج شريك و إحـلال شريك أخر محلة لان هـذا الإجـراء يحتـاج لموافقة باقي الشركاء .

(٣) - شـــركة التوصيـــة البسيطـــة

المعايـــير	طبيعـــة المشـــروع
١- تكوين راس المال	يتكون راس المال من شريك أو اكثر متضامنون بالإضافة إلى شريك أو اكثر موصون ، وكلا منهما يساهم بجزء من راس المال
٢- سلطة اتخاذ القرار	للشـركاء المتضـامنين فقـط ، ويحـق للشـركاء الموصـون مراقبـة نشـاط المشروع وتوجيه انتقادات للإدارة
٣- المسئولية القانونية	غير محدودة للمتضامنين ، ومحـدودة للموصين ، كمـا لا يسـجل اسـم أي موصي في عنوان أو اسم الشركة .
٤- مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل حكومي
٥- المـزايا	١- إضافة إمكانيـة جديـدة لزيـادة رأس المال عـن طريق الشركاء الموصـون حيـث ان الغـرض الأساسـي مـن إشراكهم هو زيادة الموارد الرأسمالية للشركة

تابــع المــزايا	٢- مجــال مغــرى للموصــين حيــث يحصلون على أرباح كالمتضامنين ولا يتحملون الخسائر المالية للشركاء إلا بقـدر مدفوعاتـهم مــن رأس مــال الشركة . ٣- زيادة الكفاءة الإدارية لقيام الشركاء الموصون بدور الرقابة . ٤- إتاحة الفرصة أمام محاســب يراجـع الحسابات او غير ذلك. ٥- يعتبر إنشاؤها اسـهل مـن الشـركات المساهمة من الناحية القانونية.
٦- العيــــوب	١- ما زال رأس المال غير كـاف لإنشـاء مشاريع ذات سعات اقتصادية كبيرة . ٢- مـا زال عيــوب شـركات الأشـخاص قائمة حيث أن وفـاة أحد الأشخاص المتضامنين أو محاولـة انسحابه مـن الشـركة أو انحرافــه أو وقوعــه فــى أخطاء سوف يؤثر تأثيرا مباشرا سينا على الشركة بأكملها .

(٤) – شـــــركة التوصيـــة بالأسهـــــم

المعايـــير	طبيعـــة المشـــروع
١– تكوين راس المال	يتكون راس المال من شريك أو اكثر متضامنون ومن شريك أو اكثر موصون لكـن مسـاهمة الموصـون فـى رأس المال تكـون عـن طريق شـراء اسـهم هــذه الشـركة أو زيـادة رأسمالهـا بالأسـهم أو السـندات عــن طريــق الاكتتاب العام .
٢– سلطة اتخاذ القرار	للشركاء المتضامنين فقط ، أما للشركاء الموصون فلا يتدخلـون فـى الإدارة إلا كجـهاز رقـابي فقـط عـن طريـق الجمعية العمومية للشركة .
٣– المسئولية القانونية	غير محـدودة للشـركاء للمتضـامنين ، ومحدوده للموصين .
٤– مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل حكومي
٥– المـــــزايا	١– إتاحة فرصة اكبر فى زيادة حجم رأس المال للمشروع

تابـــع المـــزايا	٢- استقرار اكبر فـى المشروع ممـا سبق لإمكان بيع الأسهم و إحلال شريك محل آخـر دون التأثـير علـى نشـاط الشركة . ٣-فرصة الرقابة اكثر فاعلية .
٦- العيــــوب	١- ما زال رأس المال دون القدر الكـاف لإقامة مشاريع اقتصادية ضخمة تتمتع بمزايا الإنتاج المتسع . ٢- ما زالـت تعتمـد علـى الثقـة والنزاهـة والأمانة بين الشركاء المتضامنين

(٥) -الشـــركـــة ذات المسئولية المحدودة

=========================

المعايـــير	طبيعـــة المشـروع
١- تكوين راس المال	قـد تم اسـتحداث هـذا النـوع مـن الشركات فى مصر لإنعاش المشروعات الصــغيرة عن طــريق تلاقي بعــض

تابع تكوين رأس المال	عيوب الشركاء الفردية وشركاء الأشخاص من حيث مخاطر المسئولية اللامحدودة ومن حيث تعطل المشروع لوفاة أو مرض صاحب المشروع أو الشريك المتضامنين ، وقد وضع القانون المصري عدة تنظيمات في ذلك .
٢- سلطة اتخاذ القرار	للشركاء المكونين للشركة .
٣- المسئولية القانونية	محدودة اى تنحصر مسئولية الشركاء في حدود قيمة حصصهم .
٤- مدى التدخل الحكومي	يوجد تدخل حكومي لضمان عدم خروج الشركة عن القانون الخاص بتنظيمها
٥- المزايا	١-ملائمة هذه الشركة لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة للتغلب على ما يعانونه من مساوئ المشروعات الفردية وشركات الأشخاص

٦- العيـــــوب	١- تعدد إجراءات التأسيس مما يلزم الجهد والوقـت والخـبرة القانونيـة فـي هــذا المجال . ٢- ليست مـن الشـركات ذات رأس المـال الضخـم وبالتـالي لا يمكنـها القيـام بالمشروعات الكبيرة .

(٦) - الشـــركة المساهمــة

المعايـــير	طبيعـــة المشـــروع
١- تكوين راس المال	من اسهم متساوية القيمة تطرح للاكتتـاب العام لكـي يساهم بها الأشـخاص سـواء طبيعيون أو إعتباريون .
٢- سلطة اتخاذ القرار	الجمعية العمومية هي سلطة اتخاذ القرار في المشروع حيث تقوم بانتخاب مجلس الإدارة ، وتنـاقش الميزانيــة العموميــة ،والتقارير التـي يقدمها مجلـس الإدارة ، وترسم السياسة العامة للشركة ، ولكل سهم صوت واحد .

٣- المسئولية القانونية	محدودة أي تنحصر مسئولية أي مساهم فى حدود قيمة أسهمه فقط .
٤- مدى التدخل الحكومي	يكثر التدخل حكومي فى عملية تكوين الشركات المساهمة لأنها عصب الاقتصاد القومى لأي دولة، كما تدخل الحكومة فى توجيه النشاط فيها .
٥- المزايا	١- الشركة المساهمة هى شركة أموال لا شركة أشخاص لذلك هى اكثر المشروعات الاقتصادية استقرارا لأنها لا تتأثر بحالة أصحابها من وفاه أو عجز أو انسحاب أو غير ذلك وللشركة المساهمة شخصية اعتبارية مستقلة. ٢- هى الوسيلة المناسبة لإنشاء مشاريع اقتصادية ضخمة تتمتع بمزايا الإنتاج المتسع نظرا لإمكانيتها تجميع رؤوس أموال ضخمة عن طريق الاكتتاب العام أو عن طريق طرح سندات للحصول على أموال أخرى إضافية ، ويعتبر صاحب السند مقرضا للشركة المساهمة وليس مساهما فيها

تابــع الــمزايا	٣- تناسب تطبيق احدث النظم الإدارية. ٤- تناســب المســتثمرين غــير المتفرغــين لإدارة أعمالهم ، او من غـير ذوى الخبرة ، او الممتلكـين لمبــالغ قليلــة لا تكفــى لإنشاء مشروعات مستقلة . ٥- المرونة الكافية للأشخاص فى المسـاهمة او الاسـترداد دون ان يؤثـر ذلـك علــى نشاط الشركة المساهمة . ٦- تدار بجهاز إداري متخصـص يخضـع فـى تصرفاته لأجهزة رقابية داخلية وخارجية ، مما يضمـن تحقيـق الأهـداف او الخطـط الموضوعة بدقة . ٧- تعتبر الشـركة المساهمة نمـوذج لأحـدث نظـــم إنشـــاء و إدارة المشـــروعات الاقتصادية .

٦- العيــــوب	١- إنشائها من اكثر أنواع المشروعات تعقيدا حيث إجراءاتها القانونية معقدة وتكاليف تأسيسها مرتفعة . ٢-نظرا لان المشروع الاقتصادي الذى يخطط ويدار على أساس علمي سليم يتعرض لهزات اقتصادية كبيرة إذا ما اصطدم بالروتين والبيروقراطية والشركات المساهمة غالبا ما تحوط بكثير من هذه المعوقات خاصة فى الدول النامية . ٣-يكثر التدخل الحكومي فى نشاط الشركات المساهمة عن طريق تحديد أسعار الناتج أو مطالبتها بتشغيل عمالة اكثر من طاقتها أو من فرض ضرائب مرتفعة عليها ويعتبر هذا التدخل من المعوقات إذا ذاد عن الحد المعقول . ٤-قد يمتلك أفراد قلائل معظم راس مال الشركة وبالتالي يمكنهم السيطرة عليها ويوجهون مجلس الإدارة وفقا لرغباتهم . الشركة المساهمة فى ج.م.ع

تابـــع العيـــــوب	٥- نظم القانون المصري عملية تكوين هذه الشركات لتفادى المعوقات والمشاكل وجدير بالذكر أن معظم الشركات المساهمة فى مصر هى شركات قد تم تمصيرها وتأميمها أي بامتلاك الحكومة كل رأسمالها أو معظمه أي ٥١٪مما يعنى أن الحكومة هى المديرة لهذه الشركات ،وقد اتجهت الحكومة المصرية فى الوقت الراهن نحو برنامج الإصلاح الاقتصادي (الخصخصة) لهذه الشركات .

(٧) - المشروع التعاوني (الجمعية التعاونية)

المعايــــير	طبيعـــة المشـــروع
١- تكوين راس المال	يكـون الأصـل فـى هـذا المشـروع هـو تقديم خدمة اقتصاديـة لأعضائـه وليـس الربح فراس المال ليس مكونا أساسيا فى هذا المشروع

٢- سلطة اتخاذ القرار	مجلس إدارة منتخب وفقا لكل عضو صوت واحد مهما كان عدد أسهمه في المشروع (الجمعية) .
٣- المسئولية القانونية	محـــــدودة
٤- مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل حكومي
٥- المـــزايا	١- تصلح في المجالات التي لا تستهدف الربح ويتعذر تكوين رأس المال .
٦- العيــــــوب	نفاذ العزيمة في التطبيق .

(٨) - المشروع العــــام

المعايـــــير	طبيعـــــة المشـــــروع
١- تكوين راس المال	الدولـة هـي المهيمنـة علـى هـذه الشركات بشكل أو بآخر
٢- سلطة اتخاذ القرار	الحكـــــومـة
٣- المسئولية القانونية	محـــــدودة
٤- مدى التدخل الحكومي	تدخل حكومي كامل

٥- المــزايا	٢-تنمية الاقتصاد الوطني لإمكان إنشاء المشروعات ذات الأولوية وفقا للخطة الاقتصادية للدولة . ٢- تحقيق إنشاء المشروعات غير المغرية للأفراد. ٣-تحقيق إنشاء المشروعات اللازمة للمجتمع وممنوعة على الأفراد مثل صناعة الأسلحة. ٣-تحقيق إنشاء المشروعات التى تخدم المجتمع ولا يقدر عليها الأفراد ماليا مثل الكهرباء ، المياه ، السكك الحديدية . ٤- تحقيق المشروعات التى تكسر احتكار المشروعات التى تحقق موارد للدولة وزيادة التشغيل .

٦- العيـــــوب	١-البيروقراطيـة وتعقـد الروتـين وعـدم المرونة فى اتخاذ القرار. ٢- فصل القيـادات الإداريـة فـى هـذه الشركات التـى مناصبها غالبا بالتدرج الوظيفي لا اختيار الكفاءات المناسبة مما يعيق التطور ٢-كـثرة التدخـل والازدواجيـة فـى الأجهزة الرقابية التي تراقب نشـاط بعض المشروعات العامة مما يصعب معه تحديد المسئولية فكل جهة لها هدف يتم التقييم علية . ٣-اختلال تقييم نشاطات المشروعات العامـة وذلـك لتعـدد الأهـداف الموضوعـة ولتضـارب واختـلاف القيادات السياسية ولتضارب الهـدف الاقتصادي مع الهدف الاجتماعي . ٤-يغيب تأثير الحافز الشخصي .

(٩) - الشركة متعددة الجنسيات

المعايير	طبيعة المشروع
١- تكوين راس المال	هي شركة أم يتبعها عدد من الوحدات الإنتاجية منتشرة على المستوى الدولي .
٢- سلطة اتخاذ القرار	الشركة الأم هي المسيطرة سيطرة مركزية كاملة على الشركات التابعة لها وبما يضمن السيطرة الكاملة على المراحل التى تمر بها السلعة من مادتها الخام حتى وصوله إلى منتجها النهائي بل ووصولها إلى المستهلك النهائي حتى يمكن للشركة فرض أسلوبها الاحتكاري بشكل كامل .
٣- المسئولية القانونية	يتم ممارسة السيطرة في نظام استراتيجية عالمية موحدة .
٤- مدى التدخل الحكومي	لا يوجد تدخل من حكومات الدول

خصائصها	١- العائد الإجمالي ضخم (بالمليارات) وكثيرا ما يفوق عائد أي منها دخل دولة أو اكثر . ٢- القيمة المضافة تفوق القيمة المضافة لبعض دول العالم . ٣- حجم المبيعات كبير فقيمة مبيعات شركة جنرال موتورز تفوق إجمالي قيمة الناتج القومي لمصر وشيلي وتايلاند (إحصاء ١٩٩٠) . ٤- استثماراتها كبيرة فى العالم خاصة فى الدول النامية . ٥- التشتيت الجغرافي فى معظم دول العالم فمثلا شركة اوبل لها فرع فى ٦١ دولة (إحصاء ١٩٩٠) . ٦- التفوق التكنولوجي فهى المحتكرة للتكنولوجيات الحديثة خاصة فى المجالات الاستراتيجية مثل صناعة الأسلحة والطائرات والأجهزة الحاسبة .

مناهج اتخاذ القرار فى المشروع:

من الأهمية بمكان الإشارة إلى أن التخطيط عمل مستمر حتى أثناء تشغيل المشروع ، ومن ثم فمتخذ القرار فى المشروع هو بمثابة مخطط (صانع القرار) قبل ان يكون متخذ قرار ، علية يجب التعرف على مناهج اتخاذ القرار للمشروع أو فى المشروع وهى :

أ - المنهج التقليدي :

وهذا المنهج الذي يقوم فيه متخذ قرار المشروع على اتخاذ نفس الطرق التقليدية المتبعة فى المنطقة أو التى كان يتبعها الأباء سواء من حيث المشروع أو طرق التسويق والنتاج وغيرها .

ب- المنهج الفني التكنيكي:

يستخدم هذا المنهج العلم والتكنولوجيا فى حل مشاكل المشروع أو فى تخطيط المشروع ، فالعلم يمكن من إيجاد التوليفات الفنية الممكنة ، والتكنولوجيا توصل إلى انسب الطرق التى تحقق افضل ما يمكن .

ويرى البعض أن هنـاك خطورة من ترك الفني المتخصص حرا فـي اتخـاذ ما يراه من قرارات ، فالفني المتخصص غالبا ما يكـون متحيزا لناحية واحـدة فـي إخراج المشروع لحيز الوجـود ، ويهمل أنشطة كثيرة ترتبط بالمشروع مثل عمليات البيع والشراء والشئون المالية وشئون العمال فالكفاءة الفنية لأي شخص مهما بلغت لا تعنى بـالضرورة صلاحيتـه لشـغل منصـب إداري ، فـالإدارة تحتـاج إلى مواصفات خاصة ومهارات وخبرات في مجالات عديدة مختلفـة ومنها الإنتاج والتسويق والتمويل و إدارة الأفراد والرقابة وغيرها .

جـ- المنهج الاقتصادي :

هو المنهج الذى تحل فيه كل المشاكل الإدارية ففى ظل هذا المنهج يتحدد نطاق العلاقـات بين الإيرادات والتكـاليف المتوقعة . فـإذا كـان القـرار مـاذا ننتـج ؟ فالاقتصـادي يقـدم بمعرفـة افضـل التوقيعات الإنتاجية التى تجعل الفائض في الإيرادات عـن التكـاليف اكبر ما يمكن . وإذا كان القرار كم ينتج ؟ فيتم التعرف علـى الكمية التى عندها تتساوى الإيرادات الحدية مع التكـاليف الحدية . وإذا كـان القرار أي طرق الإنتاج الأفضل ؟ فيتـم تحديـد الطـرق التـى تحقق اقل تكلفة بالنسبة للوحدة المنتجة .

العمر الاقتصادي والعمر الإنتاجي للمشروع :

يجب التفرقة بين العمر الاقتصادي والعمر الإنتاجي للمشروع ، فالأخير هو تلك الفترة التى ينتظر أن يكون فيها المشروع صالحا للإنتاج ، أما العمر الاقتصادي للمشروع فهو تلك الفترة التى يكون فيها تشغيل المشروع اقتصاديا.

والتنبؤ بالعمر الاقتصادي للمشروع يعنى التنبؤ بالإهلاك المادي لأصول المشروع وتقادم المنتجات أو وسائل الإنتاج . ويعتبر التنبؤ بهذا العمر الاقتصادي أحد الركائز الأساسية فى دراسات تخطيط وتقييم المشروعات ويستلزم لهذا التنبؤ استخدام الأساليب الكمية للوصول إلى العمر الاقتصادي المتوقع للمشروع .

الفصل الثاني

التنبؤ بالطلب السياحي وتخطيط النشاط الأساسي لمشروع سياحي

التنبؤ بالطلب السياحي :

منذ أن بدا الإنسان يخطط فقد مارس التنبؤ سواء بطريقة شعورية أو لاشعورية ، وبمرور الزمن أصبحت التنبؤات جزء هاما من السياسة الاقتصادية والتحليل الاقتصادي والتخطيط ، وتمد التنبؤات السياسي والاقتصادي والمخطط بالمعلومات اللازمة للتطور المقصود.

والتنبؤ عبارة عن تقدير لما يمكن أن تكون علية المشاهدات أو الظواهر إذا لم تتغير العوامل المؤثرة على تلك المشاهدات أو الظواهر تحت التقدير فى المستقبل ، أما إذا تغيرت تلك العوامل فيجب أن تتغير تلك العوامل وفقا لتوقعات واحتمالات التغير فيها .

ويشطرط فى التنبؤ ألا يكون هناك غموضا فى الأفكار أو الآراء أو القواعد أو الطرق المستخدمة بعدة طرق تختلف فيما بينها حسب طبيعة الظاهرة المراد التنبؤ بها ، وحسب نوع التنبؤ فى كونه تنبؤ قصير المدى أو تنبؤ طويل المدى ، وعادة يتم اختيار طريقة التنبؤ التى تتمشى مع كمية ونوعية المعلومات والبيانات الإحصائية المتوفرة ، ونوع التنبؤ المرغوب إجراؤه ، ودرجة الدقة المطلوبة ، ومدى خبرة المخطط بتداوُل مثل هذه الطرق ، ومن الطرق الشائعة فى إجراء التنبؤ :

ا- طريقة استكمال الاتجاه العام .

ب- طريق تحليل الانحدار .

التنبؤ بالطلب السياحي بطريقة استكمال الاتجاه العام :

تبنى طريقة الاستكمال للاتجاه العام على فكرة أن الحاضر ما هو إلا امتداد للماضي وان العوامل التى أثرت على الظاهرة فى الماضي سوف تستمر فى التأثير على الظاهرة فى المستقبل بنفس درجة التأثير ، وان تأثير تلك العوامل تعتبر دالة فى الزمن ، وعلى ذلك يمكن استخدام الزمن كعامل مؤثر على الظاهرة المراد التنبؤ بقيمتها كبديل لتلك العوامل . ويجب ألا يغيب عن البال أن درجة الدقة فى النتائج وبالتالي الثقة فيها تتناقص بزيادة فترة الاستكمال ،

وعموما يجب ألا تتعدى فترة التنبؤ مثل فترة الاعتبار التى قيست الدالة منها . وتنقسم دوال الاتجاه العام إلى ثلاثة أنواع حسب شكل المنحنى التاريخ للظاهرة :

ا- دوال كثيرة الحدود .

ب- دوال اسيه .

ج- دوال لوجستيه .

و يكتفي فى هذا المقام بالنوع الأول من الدوال وهى الدالة كثيرة الحدود ص= د(س) ، حيث ص تعبر عن المتغير التابع ، س تعبر عن العامل المستقل ، بل و يكتفي أيضا بأبسط أشكال هذه الدوال وهى الدالة الخطية أو معادلة الدرجة الأولى وهى :

ص = ا + ب س

ويمكن تعريف الطلب السياحي بأنة عدد السائحين الأجانب طالبي المنتجات والخدمات السياحية التى تجذبهم فى دولة ما خلال فترة زمنية محددة ، ويمكن وضع الصياغة الدالية لدالة الطلب السياحي كما يلي :

ط = (ع ، د ، ف ، ل ، ....)

حيث :

- ط : عدد السائحين طالبي المنتج السياحي في البلد المضيف .
- ع : سعر المنتج السياحي في البلد المضيف .
- د : دخول السائحين .
- ف : سعر المنتج السياحي في الأسواق المنافسة .
- ل : العوامل السياسية والأمن البيني .

وعند استخدام طريقة استكمال الاتجاه العام في التنبؤ بالطلب السياحي فيتم استخدام الدالة ذات المتغير المستقل الواحد وهي :

ط = د (س)

حيث :

- ط : عدد السائحين طالبي المنتج السياحي في البلد المضيف .
- س : الزمن كبديل للعوامل المؤثرة على الطلب

وقد سبق إيضاحها .وبديهي أن الدالة لا يمكن قياسها إلا إذا وضعت على شكل رياضي معين ، ولما كان قد اتفق على انه يكتفي بدالة الدرجة الأولى ،فان الشكل الرياضي هو :

ط = أ + ب س

حيث :

ا ، ب هما ثابت المعادلة

مثـــال (١) :

المثال التالي يوضح استخدام استكمال الاتجاه العام في التنبؤ بالطلب السياحي . فإذا كان الجدول التالي يبين عدد السائحـــين [١] إلى ج . م . ع خلال الفترة (٩٣ - ١٩٩٨) كأرقـــــام فرضيـــــة ،

(العدد بالمائة آلف)

السنوات	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦	١٩٩٧	١٩٩٨
عدد السائحين	١٧	٢٠	٢١	٢٤	٢٨	٢٩

والمطلوب:

تقدير معادلة الاتجاه العام للطلب السياحي على مصر خلال تلك الفترة ، ثم التنبؤ بحجم هذا الطلب السياحي عام ٢٠٠٠ وأيضا عام ٢٠٠٥ وذلك إذا ما استمر هذا الاتجاه .

الحـــل

(١) نفرض [١] أن معادلة الاتجاه العام التى تعبر عن هذا الطلب السياحي تأخذ الشكل الرياضي ص = ا + ب س أي معادلة من الدرجة الأولى ، وعليـة فيتـم تقـدير ص = ا + ب س

(١) يستخدم عدد السائحين أو الإيرادات السياحية أو المبيتات أو أي تغير آخر للتعبير عن حجم الطلب السياحي

(٢) الفرض هنا لتبسيط الحل حيث المفروض هو التوصل إلى شكل المعادلة التي تناسب سلك الظاهرة موضع الاختبار وذلك بدراسة شكل الانتشار والارتباط والمعنوية .

من خلال المعادلتين الطبيعيتين :

$$\text{ص} = \text{ن أ} + \text{ب س} \quad (1)$$

$$\text{س ص} = \text{أ س} + \text{ب س}^2 \quad (2)$$

(٣) تكوين الجدول الإحصائي التالي على اعتبار أن عدد السائحير يرمز له بالرمز ص كمتغير تابع ، وان الزمن يرمز له بالرمز س كمتغير مستقل .

السنوات	س	ص	س ص	س^2
١٩٩٣	١	١٧	١٧	١
١٩٩٤	٢	٢٠	٤٠	٤
١٩٩٥	٣	٢١	٦٣	٩
١٩٩٦	٤	٢٤	٩٦	١٦
١٩٩٧	٥	٢٨	١٤٠	٢٥
١٩٩٨	٦	٢٩	١٧٤	٣٦
المجموع	٢١	١٣٩	٥٣٠	٩١

$$\text{٣- ب} = \frac{\text{س ص} - \dfrac{\text{س} \times \text{ص}}{\text{ت}}}{\text{س}^{٢} - \dfrac{(\text{س})^{٢}}{\text{ن}}}$$

$$= \frac{٥٣٠ - \dfrac{٢١ \times ١٣٩}{٦}}{٩١ - \dfrac{٢١ \times ٢١}{٦}} = ٢,٤٨٥$$

$$\text{أ} = \bar{\text{ص}} - \text{ب}\ \bar{\text{س}}$$

$$= \frac{\text{ص}}{\text{ن}} - ٢,٤٨٥ \times \frac{\text{س}}{\text{ن}}$$

$$= \frac{١٣٩}{٦} - ٢,٤٨٥ \times \frac{٢١}{٦} = ١٤,٤٧$$

٤ - ∴ ص = ١٤,٤٧ + ٢,٤٨٥ س وهذه هي معادلة الاتجاه العام التي تعبر عن الطلب السياحي خلال الفترة (١٩٩٣ - ١٩٩٨)

٥- تقدير حجم الطلب السياحي عام ٢٠٠٠

.. عام ٢٠٠٠ ترتيبه في السلسلة الزمنية موضع الاعتبار هو الترتيب ٨

.. ص ٢٠٠٠ = ١٤,٤٧ + ٢,٤٨٥ × ٨ = ٣٤,٣٥

أي أن حجم الطلب السياحي على ج . م .ع عام ٢٠٠٠ مقدرا بعدد السائحين يبلغ ٣,٤ مليون سائح .

بالمثل يمكن تقدير ص ٢٠٠٥ وذلك بالتعويض بقيمة س تساوى ١٣ فى نفس المعادلة .

مثال (٢) :

المعادلة التالية ص = ٧٦٦,٦٨ + ٥٤,٢٤ س هى معادلة الاتجاه العام التى تعبر عن حجم الطلب السياحي على مصر مقدرا بعدد السائحين بالألف وذلك خلال الفترة (١٩٨٥ - ١٩٩٤)

مقدر حجم الطلب السياحي عام ٢٠٠٠ إذا ما استمر هذا الاتجاه

الحل

١- .. عام ٢٠٠٠ ترتيبة فى السلسلة الزمنية موضع الاعتبار هو الترتيب ١٦

.. ص ٢٠٠٠ = ٧٦٦,٦٨ + ٥٤,٢٤ × ١٦ = ١٦٣٤,٥٢

أي أن عدد السائحين المتوقع على مصر عام ٢٠٠٠ هو ١,٦ مليون سائح طبقا لمعادلة الاتجاه العام موضع الاعتبار

التنبؤ بالطلب السياحي بطريقة تحليل الانحدار :

في هذه الطريقة يتم اعتبار الطلب السياحي المراد التنبؤ به داله في العوامل المؤثرة علية والسابق إيضاحها .

ولإجراء التنبؤ بقيمة العامل التابع (ط) يلزم أولا إجراء تنبؤات لقيم العوامل المستقلة المؤثرة (ع ، د ، ف ، ل ، .....) في المستقبل ، ثم يعوض بقيمتها في دالة الانحدار ، فينتج لدينا قيمة الظاهرة المراد التنبؤ بها في المستقبل .

والشكل الرياضي لدالة الطلب السياحي في حالة الانحدار قد قام د / صلاح الدين عبد الوهاب بوضع الشكل الرياضي التالي :

$$D = \frac{M.T.F.W}{R}$$

حيث :

- D هى الطلب المقدر
- M هى العنصر البشري
- Tهى الزمن
- Fهى التمويل
- W هى الرغبة
- R هى عنصر المقاومة والمتمثلة فى بعد المسافة والتكلفة والمنافسة من الأسواق السياحية الأخرى وعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي والانطباعات السيئة لدى السائح لنقص المعلومات السياحية الكافية ونقص التسهيلات السياحية ، وعنصر المقاومة هذا يؤثر على الطلب السياحي بالسالب ويتناسب عكسيا معه .

التخطيط الاقتصادي للنشاط فى مشروع سياحي:

==========================

يقصد بتخطيط النشاط فى المشروع بان الأسلوب العلمي الذى يضمن توجيه شئون المشروع الوجهة الكفيلة بتحقيق هدف معين ، ويحتاج هذا التخطيط إلى معرفة القواعد والأساليب التى

تساعد المخطط على وضع خطة التشغيل المثلى للمشروع . وهى الخطة التى تضمن تحقيق اكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة .

ولما كان التخطيط شئ يوجه للمستقبل فلابد من توافر بيانات ومعلومات تقديرية عن المستقبل بجانب البيانات والمعلومات التى يجب أخذها من نظام محاسبي جيد فى المشروع ، وتجدر الإشارة إلى انه عادة ما يؤدى استخدام بيانات ومعلومات غير دقيقة إلى وضع خطة غير سليمة .

ومن المعلوم أن مهمة الإدارة فى المشروع هى مواجهه مشكلة تخطيط عملياتها (التشغيل) لفترة مقبلة ويمكن تصوير هذه المشكلة بأنها : ما هى نسب العناصر التى تعطى تشغيلا يحقق اكبر عائد بأقل تكلفة ممكنة ، وانه فى سبيل حل هذه المشكلة لابد من إجراء التخطيط على المرحلتين التاليتين :

١-تحديد الطرق البديلة للتشغيل التى تتفق وإمكانيات المشروع .
٢-اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل ، وهو البديل الذى يحقق أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة وجدير بالملاحظة انه إذا كان لا يوجد إلا طريق واحد لتحقيق الهدف فالتخطيط سهل وميسور سواء باستخدام الأدوات الحديثة أو الميزانية

أو حتى الطرق البدائية للتخطيط . لكن إذ وجدت طرق بديلة لتحقيق الهدف فانه يتعين على المخطط أن يستخدم الطرق العلمية الحديثة لحل هذه المشكلة . والبرمجة الخطية هى طريقة رياضية تتمكن من حل هذه المشكلة ، وبالتالي الوصول إلى قرارات لا يمكن الوصول إليها بالطرق الأخرى تحت نفس الظروف .

مثال (١) :

أراد مدير أحد الفنادق أن يتم تجهيز نوع من الحلوى وليكن س بشرط أن القطعة تحتوى على (٤٠ جم دقيق + ١٢٠ جم سكر) ، وانه بمخازن الفندق ٧,٢ كجم دقيق ، ١٢ كجم سكر .

المطلوب :

معرفة عدد القطع الممكن تجهيزها .

يلاحظ إن الفندق يتعامل مع نشاط واحد لذلك تستخدم الطريقة التقليدية .

١- .. كمية الدقيق المعطاه هى ٧,٢ كجم ، ويلزم للقطعة ٤٠جم دقيق

$$\therefore \text{عدد القطع الممكنة وفقا للدقيق} = \frac{٧٢٠٠}{٤٠} = ١٨ \text{ قطعة}$$

التحقق من أن عدد القطع الممكنة (١٨٠) مؤكدا . يتم ذلك بضرب عدد القطع الممكنة (١٨٠) × ما يلزم للقطعة من السكر

∴ ١٨٠ × ١٢٠ = ٢١٦٠٠ جم = ٢١,٦ كجم سكر

ولما كان المتاح من السكر هو ١٢ كجم

∴ عدد القطع الممكنة ١٨٠ مرفوض

٢- ∵ كمية السكر المعطاة ١٢ كجم ويلزم القطعة ١٢٠ جم سكر

٣- ∴ عدد القطع الممكنة وفقا للسكر $= \frac{١٢٠٠٠}{١٢٠}$ = ١٠٠ قطعة

التحقق من أن عدد القطع الممكنة مؤكد ، يتم ذلك بضرب عدد القطع الممكنة (١٠٠) × ما يلزم للقطعة من الدقيق

∴ ١٠٠ × ٤٠ = ٤٠٠٠ جم = ٤ كجم دقيق

ولما كان المتاح من الدقيق ٧,٢ كجم

∴ عدد القطع الممكنة (١٠٠) عدد مؤكد . ويبقى دقيق قدرة ٣,٢ كجم .

بهذا يستطيع مدير الفندق ان يجرى عملياته الحسابية على الإيرادات والتكاليف وبالتالي معرفة الربح المتوقع من تخطيط هذه العملية .

فالبرمجة الخطية هى وسيلة قوية لإعطاء احسن قرار فى حل مشكلة بشرط ان يوضع الهدف المنشود على صورة دالة خطية ، وان توضع القيود والإمكانيات المتاحة على صورة متباينات خطية ، وتتعدد طرق البرمجة الخطية فمنها الطريقة البيانية وطريقة السمبلكى البسيطة وغيرها .

وفى هذا المقام يكتفي بالطريقة البيانية ، وهى الطريقة التى تستخدم في حالة نشاطين فقط داخل المشروع حيث يتم تمثيل النشاطين بيانيا على المحورين المتعامدين .

مثال (٢) :

أراد مدير أحد الفنادق أن يتم تجهيز نوعين من الحلوى س ، ص بشرط أن القطعة من النوع الأول س تحتوى على (٤٠ جم دقيق + ١٢٠ جم سكر) ، وان القطعة من النوع الثاني ص تحتوى على (٨٠جم دقيق + ٨٠ جم سكر) ، فان كان لدى الفندق ٧,٢ كجم دقيق ، ١٢ كجم سكر ، فما هى عدد القطع من النوعين يجب تجهيزها ليتحقق أعلى ربح ، وذلك ذا كان ربح القطعة من النوع الأول ٢ جنية ، ومن النوع الثاني ٣ جنية .

الحـــــــل

يلاحظ أن الفندق يتعامل مع نشاطين لذلك يستخدم البرمجة الخطية .

- **أولا : يتم تحويل المسالة من الصياغة اللفظية الى الصياغة الرياضية كما يلي :**

دالة الهدف :

د = ٢ س + ٣ ص

المتباينات :

٤٠ س + ٨٠ ص ≥ ٧٢٠٠

١٢٠ س + ٨٠ ص ≥ ١٢٠٠٠

- **وتعنى الصياغة الرياضية : تعظيم دالة الهدف فى ظل القيود والإمكانيات المتاحة (المتباينات) .**

ثانيا :

(١) - لكى يكون الحل منطقى لابد ان

س ≤ ٠ ، ص ≤ ٠

(٢) تمثيل المتباينة الأولى كما يلي :

$$س = \frac{٧٢٠٠}{٤٠} = ١٨٠ \quad ، ص = \frac{٧٢٠٠}{٨٠} = ٩٠$$

ويمثل هذه المتباينة الخط ل١ فى الشكل البيانى

(٣) تمثل المتباينة الثانية كما سبق اى :

$$س = \frac{١٢٠٠٠}{١٢٠} = ١٠٠ \quad ، ص = \frac{١٢٠٠٠}{٨٠} = ١٥٠$$

ويمثل هذه المتباينة الخط ل٢

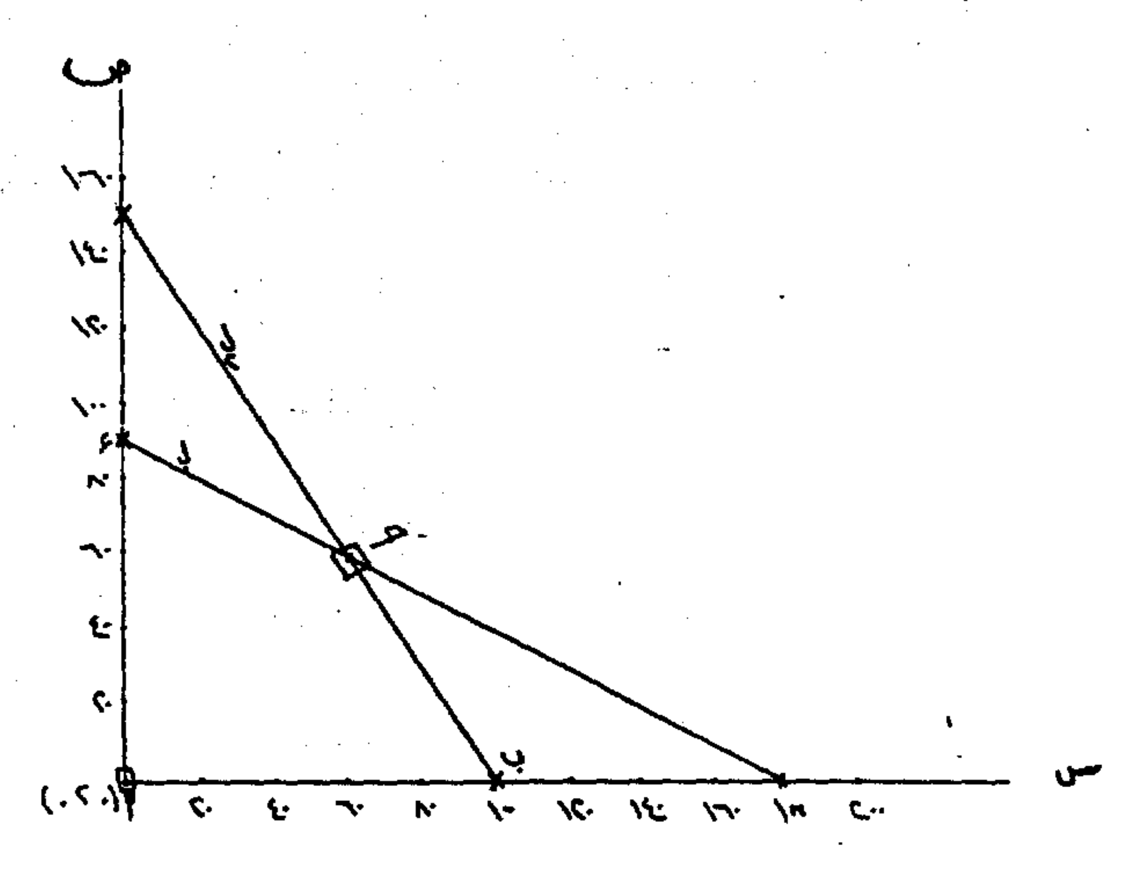
(٤) جدير بالملاحظة أن المتباينة لا يمثل بخط مستقيم كما فى حالة المتساوية ، و إنما بحيز ، وهذا ما يتضح فى الرسم البياني

(٥) من الرسم البياني يتم تحديد شكل حيز الإمكان ، ومنة تتحدد النقط الركنية . وعلية فشكل حيز الإمكان هو أب جـ ء اى المنطقة المظللة . و أما النقط الركنية فهى أ ، ب ، جـ ، ء .

(٦) إيجاد قيمة دالة الهدف عند كل نقطة ركنية كما يلى :

د أ = ٢ س + ٣ ص

.. د (٠ ، ٠) = ٢ × ٠ + ٣ × ٠ = ٠



د ب = ٢ س + ٣ ص

د(١٠٠ ، ٠) = ٢ × ١٠٠ + ٣ × ٠ = ٢٠٠

د جـ = ٢ س + ٣ ص

د(٦٠ ، ٦٠) = ٢ × ٦٠ + ٣ × ٦٠ = ٣٠٠

د م = ٢ س + ٣ ص

د(٠ ، ٩٠) = ٢ × ٠ + ٣ × ٩٩٠ = ٢٧٠

(٧) .. النقطة جـ هى التى عندها يتحقق اكبر قيمة لدالة الهدف

.. س = ٦٠ ، ص = ٦٠

.. عدد قطع الحلوى من النوع الأول س = ٦٠ قطعة

، عدد قطع الحلوى من النوع الثاني ص = ٦٠ قطعة

وانه بتجهيز هاتين الكميتين من الدقيق والسكر المتاح وتحت الشروط المطلوبة تتحقيق أعلى ربح ممكن للفندق وهو ٣٠٠ جنية .

الفصل الثالث

التخطيط المالى للمشروع

مفهوم التخطيط المالي للمشروع :

يقصد بالتخطيط المالي للمشروع هو كيفية الحصول على الأموال اللازمة حتى يمكن سير عمليات المشروع واستخدامها افضل استخدام . ويحتاج المشروع إلى الأموال لا مكان :

أ - الحصول على الأصول الثابتة كالآلات والمباني .

ب- تكوين رأس المال التشغيلى وهو الأجور والمصروفات اللازمة حتى يبدأ المشروع في الحصول على الدخل .

المؤشرات الرئيسية للتعرف على نقص الأموال في المشروع :

يمكن التعرف على أن رأس مال المشروع غير كاف إذا كان لدى المشروع أموال قليلة لا تكفى لتمويل دورة رأس مال كاملة .

والمؤشرات الدالة على نقص رأس مال المشروع هي : -

١- إن المشروع صغير وسير أنشطته غير اقتصادي

٢- إن درجة استغلال إمكانات المشروع ضعيفة لنقص رأس المال التشغيلى .

٣- قيام المشروع بشراء كميات صغيرة من مستلزمات الإنتاج بأسعار مرتفعة وذلك لعدم قدرته على الشراء بكميات كبيرة والاستفادة من التخفيضات المرتبطة بها .

وانه عند التخطيط لمعالجة هذه المشاكل لابد من مراعاة الأتي :

١- أن يدار راس المال التشغيلي بأسلوب افضل

٢- أن يتم استنجار الأصول بدلا من شرائها لتوفير جزء من الأموال واستخدامه كرأس مال تشغيلي .

٣- الاقتراض الخارجي

السياسية الافتراضية والسياسة الاقراضية :

من الضروري التنبيه إلى أن الاقتراض ليس معناه الغرق في الديون والضياع ، إذ أن القرض يمكن صاحب المشروع من التخطيط لإنتاجه و الإمساك الجيد للدفاتر والتحفيز المستمر على تحقيق الأرباح .

وإزاء ضرورة الاقتراض (من صاحب المشروع) أو الإقراض (من قبل هيئات توظيف الأموال) ، فجدير بالاهتمام انه إذا كان عدم الاقتراض أو الإقراض يترتب علية العمل برأس مال غير كاف ومن ثم الإخلال بتوليفة المدخلات وانخفاض الإنتاجية والعائد ، فان الاقتراض أو الإقراض الزائدين يترتب علية العمل برأس مال وافر ذو فوائد اكثر ، وعلية تقتضي الحكمة ان يكون القرض سواء اقتراض أو إقراض في الحدود التي تتضمن العمل برأس مال كاف ، وذلك لإمكان تجانس توليفة المدخلات ولتقليل الفوائد ومن ثم عدم تعطيل المدخلات وتعسر الإنتاج أو الإغراق في الديون .

ويتطلب ذلك قيام المقرضون بدراسة جدوى المشروعات لضمان توظيف أموالهم مع ضرورة الربط الحقيقي للقرض بالمشروع طبقا لبيانات ومعلومات حقيقية ، بالإضافة إلى الرقابة من النوع التوجيهي وهي المتضمنة عملية المتابعة المستمرة والتقييم . كما يقوم المقرضون بالإضافة إلى دراسة الجدوى التعرف على مصادر التمويل المتاحة لاختيار أفضلها .

مصادر تمويل المشروع :

==================

١-أرباح المشروع :-

غالبا ما يلجأ صاحب المشروع باستغلال أرباح المشروع أو جزءا منها في تمويل عمليات المشروع . ويعتبر هذا التمويل تمويل ذاتي ، وبالرغم من انه تمويل أمن بالمقارنة بمصادر التمويل الأخرى ألا انه غير كاف غالبا .

٢-الائتمان الخاص :

وهو نوع من القروض يحصل عليها صاحب المشروع من أفراد العائلة أو الأصدقاء ، وهذه القروض غالبا بدون فائدة وعادة تسدد عند أول دخل للمشروع .

٣-الائتمان التجاري :

هو نوع من التمويل يلجأ إليه صاحب المشروع للحصول على سلعا بالأجل من الشركات المنتجة لتلك السلع . وتكلفة هذا التمويل وطريقة سداده تعتمد على شروط الموردين للمشروع .

٤-الائتمان المصرفي :

هو نوع من القروض يحصل عليها صاحب المشروع من البنوك ، وهى قروض نقدية وليست بضاعة كما فى الائتمان التجاري . وتكلفة هذا القرض هى الفائدة البنكيه . وعادة تكون هذه القروض صعبة المنال لأصحاب المشروعات الصغيرة لعدم تميزها بمركز مالي قوى كما توجد طرق أخرى لتمويل المشروعات منها الشراء بالأجل والأسهم العادية والأسهم الممتازة وغير ذلك .

الميزانية النقدية :

هى أسلوب للتنبؤ المالي مما يمكن من :

أ- التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مستقبلا.

ب- التعرف على ما سيكون علية المركز المالي وربحية المشروع في المستقبل واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر .

وتصور الميزانية النقدية على شكل حرف T موضحة المجموعات الرئيسية وهى الأصول والخصوم وحقوق الملكية ويمكن إيضاح شكل هذه الميزانية فى الشكل التالي :

الميزانية فى تاريخ / /

الأصـــــول	الخصـــــوم
الأصول المتداولة	**الخصوم المتداولة**
- نقدية	- حساب الدائنين
- أوراق مالية	- أوراق الدفع
- حسابات مدينين	------------------------------
- مخزون البضاعة	------------------------------
مجموع الأصول المتداولة	مجموع الخصوم المتداولة
الأصول الثابتة	**الخصوم الثابتة**
- أثاث وتركيبات	- قرض برهن
- سيارات	
- مباني	
مجموع الأصول الثابتة	مجموع الخصوم الثابتة
	- حقوق الملكية
	- رأس المال
	مجموع حقوق الملكية
مجموع الأصول	مجموع الخصوم وحقوق الملكية

وبالرغم من أهمية القيم المطلقة لكل من الأصول والخصوم وحقوق الملكية ، ألا أن الأهمية الكبرى لهذه القيم تظهر عندما يتم

عمل علاقات بينها حيث يتم تكوين مؤشرات هامة جدا للحكم على قدرة المشروع ، ومن هذه المؤشرات :

نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداول

فإذا بلغت هذه النسبة ٢ : ١ فإنها نسبة مطمئنة ، حيث إذا حدث نقص فى قيمة الأصول المتداولة يصل إلى ٥٠ ٪ فان ذلك لا يؤثر على قدرة المشروع على السداد للالتزامات قصيرة الأجل .

نسبة السداد السريع = الأصول السريعة / الخصوم المتداولة

ويقصد بالأصول السريعة بأنها النقدية والأوراق المالية سريعة التداول وحسابات الدائنين . فإذا كانت هذه النسبة ١ : ١ فهذا مؤشر على وجود مركز ائتماني قوى ، وقدرة المشروع على مقابلة الخصوم المتداولة فى تاريخ الاستحقاق .

هذا بالإضافة إلى مؤشرات أخري يمكن اشتقاقها من الميزانية المالية (1).

الرشادة الاقتصادية في تشييد بني المشروع :

يجب أن يراعى عند إقامة بنى المشروع النواحي الفنية والصحية والبيئية بالإضافة إلى الغرض الاقتصادي وهو أن يؤدى المبنى إلى زيادة العائد أو نقص التكاليف أو هما معا .

وفي الواقع انه عند حساب التكلفة الاقتصادية لتشييد بنى المشروع يكون صاحب المشروع أمام قرارين هما .

أ- أن يتم تشييد المبنى ليحقق غرض المشروع وليكون معمرا أي يعنى بطول حياة المشروع ٢٠ سنة مثلا وهنا تكون تكاليف التشييد مرتفعة .

ب-أن يتم تشييد المبنى ليحقق غرض المشروع لكن لمدة قصيرة١٠ سنوات مثلا لدواعي التكاليف اى لتكون تكلفة تشييد المبنى قليلة .

---

(1) رشاد السعدني (دكتور) الدارة أعمال... ... جامعة الأزهر كلية الزراعة قسم الاقتصاد ١٩٩٠

وبطبيعة الحال فالقرار الرشيد لا يتم التوصل إلية إلا باستخدام الأسلوب العلمي والذى يتحقق من خلال الخطوات التالية :

١- تحديد العمر المتوقع لكل مبنى أي للمعمر وللأقصر عمرا

٢- تحديد تكلفة البناء لكل منها

٣- بالنسبة للمبنى الاقصرعمرا يتم الاتى :

- حساب تكلفة الحلال المبنى اى بإقامة المبنى مرة أخرى بعد عمره الافتراضي الأول ، وهنا يؤخذ فى الاعتبار عامل ارتفاع الأسعار (التضخم) لما له من تأثير علىَ التكاليف فى المستقبل .

- لما كان لا يجب اقتصاديا التدبير الحالي للمبلغ الكلى للإحلال وحبسة لحين إعادة البناء فى المستقبل ، بل حساب المبلغ اللازم استثماره حاليا حتى يصبح نفس مبلغ الإحلال فى المستقبل ، وهنا يؤخذ فى الاعتبار سعر الفائدة .

- يتم حساب التكلفة الكلية للمبنيين معا اى تكلفة المبنى فى المرة الأولى بالإضافة إلى تكلفة المبنى فى الإحلال .

٤-القرار الرشيد هو الأقل تكلفة أي الأقل استثمارا مطلوب .

مثـــال

يرغب صاحب فندق في تشـيد بناء٪ بالفندق لزوم تأدية نشاط معين يستمر ٢٠ سنة . وصاحب الفندق أمام رأيين ، الرأي الأول أن يقوم بتشيد هذا المبنى بعمر متوقع ٢٠سنة وبتكلفة حالية ٤٢٥٠ جنية ، والرأي الثاني أن يقوم بالتشييد للمبنـى بعمـر متوقـع ١٠ سـنوات وبتكلفة ٣٠٠٠ على أن يقوم بإعادة إصلاح مرة أخرى بعد عشـرة سنوات ، ويرغب صاحب الفندق أي الرأيين هو القرار الرشيد .

الحـــل

أولا : بالنسبة للمبنى الأقصر عمرا :

١- التكلفة الحالية لتشييد المبنى لأول مرة = ٣٠٠٠ جنية

٢- التكلفة المطلوبة لإعادة التشييد لهذا المبنـى بعد عشر سنوات مع الأخذ في الاعتبار التضخم بنسبة ٥٪

$$= ٣٠٠٠ \times (١,٠٥)^{١٠} = ٤٨٩٠$$ جنية .

٣- حجـم المبلـغ الواجـب اسـتثماره الآن حتـى يمكـن الحصول على المبلغ ٤٨٩٠ جنية بعـد ١٠ سـنوات مـع الأخذ في الاعتبار ان معدل العائد على الاستثمار ٧ ٪

$$= \frac{٤٨٩٠}{(١,٠٧)^{١٠}} = ٢٤٨٥$$ جنية

٤- التكلفة الكلية لهذا المبنى طوال ٢٠ سنة

= ٣٠٠٠ + ٢٤٨٥ = ٥٤٨٥ جنية

ثانيا : بالنسبة لتشييد هذا المبنى الأطول عمرا

التكلفة الحالية لتشييد هذا المبنى = ٤٣٥٠ جنية

وعليـــــه

القرار الرشيد هو الأقل استثمار مطلوب ، أي المبنى الاطول عمرا

الفصل الرابع

تخطيط العمالة

تلعب العمالة دورا كبيرا فى تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمشروع ، فالعمالة لا تقل أهمية عن دراسة راس المال فى تكوين المشروع . ويبدأ تخطيط العمالة للمشروع بعدما يتم تخطيط الإنتاج وتخطيط التمويل .

المقصود بتخطيط العمالة للمشروع :

تخطيط عمالة المشروع كأي عملية تخطيطية هو التنبؤ بالمستقبل أي التحديد مقدما لاحتياجات المشروع من العمالة المطلوبة ، بالإضافة إلى التعرف على النوع التنظيمي والإداري الجيد والفعال الذى يضمن تحقيق الدور المرجو من العامل وجماعه العمل . وهذا يتطلب مهام كثيرة من أهمها :

- توفر البيانات اللازمة عن الماضي والمستقبل الخاص باحتياج المشروع للعماله.

- توفر الخبرة لدى القائمين بهذا التخطيط .
- أن يوضع الرجل المناسب فى المكان المناسب
- العمل المستمر على رفع مستوى العمالة أثناء حياة المشروع
- تحقيق روح الفريق بين العاملين

أن يتمتع مدير المشروع بالكفاءة العالية فلا يعطى كل اهتمامه
حظة ومراقبة ما يتم بل يهتم بالدارة الحقيقية وهى
حطيط واتخاذ القرارات لما يجب ان تتم مستقبلا .

ن يحقق المشروع أكبر معدلات لأداء العمل وافضل
اقتصاديات له .

مشاكل العمالة وكيفية التخطيط لمواجهتها :

يجب على مخطط عمالة المشروع ان يراعى المشاكل التى تتعرض لها العمالة أثناء حياة المشروع حتى يمكن التخطيط لمواجهتها .

١ - *مشكلة الغياب وترك العمل :*

وترجع هذه المشكلة إلى نوعين من الأسباب أولهما أسباب صحية حتمية لا يمكن تجنبهما وتتمثل فى بلوغ العامل سن المعاش أو تعرض العامل إلى حادث يؤدى به إلى العجز ومن

ثم عدم القدرة على العمل وثانيهما أسباب يمكن تجنبها وتتمثل فى استقالة العامل أو انقطاعه النهائي عن العمل أو قيام جهة العمل بإقالة العامل أو فصلة من الخدمة .

وتزداد حدة هذه المشكلة إذا كان من بين العاملين من يقوم بالإشراف حيث يتأثر باقي العاملين ، أو إذا كان العامل الذى تخلف عن العمل من بين الذين يجيدون العمل على اله معينة حيث ينعكس ذلك على الإنتاج مباشرة . فكثير ما تتوقف الآلة لحين حضور العامل البديل .

وتعالج مشكلة الغياب أو ترك العمل بفحص شكاوى العاملين وحلها عن طريق تحليلها والتعرف على أسبابها ، بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية .

٢- *مشكلة نقص العمالة فى أوقات الذروة:*

يتعرض المشروع لهذه المشكلة عندما يحتاج المشروع للزيادة فى الطلب على العمل بينما العرض من هذه العمالة ثابتة أو شبة ثابت.

ومواجهة هذه المشكلة يجب أن تتوافر لدى المشروع بيانات كافية عن كمية العمل السنوي المطلوبة والمعروضة ، بل والتقديرات الشهرية والنصف شهرية منها حتى يمكن التحديد مسبقا لوقت الذروة ، ثم استخدام أسلوب أو آخر من الأساليب التالية :

- استخدام العمالة المؤجرة .
- تشغيل العمالة المتاحة بشكل إضافي
- رفع كفاءة تشغيل العمالة المتاحة
- اللجوء للماكينة لتقليل الاحتياجات من العمالة البشرية
- اختيار توليفة الأنشطة التى تتناسب مع إمكانيات العمالة المتاحة

٢-مشكلة أوقات الاحتياج الأقل للعمالة

٣-يجب عند تقدير حجم العمالة الدائم للمشروع ان تكون هذه الأوقات اقل ما يمكن إذ تمثل خسارة لابد أن يتحملها المشروع

قياس اداء العاملين :

إن تخطيط القوى العاملة ينطوى ضمنيا على التنبؤ بأداء العاملين فى العمل ، فعند اختيار فرد و تعيينه فى عمل معين بالمشروع لابد وان يكون هو الأفضل من غيرة ممن تقدموا معه لهذا العمل ، كما إن وضع عامل فى برنامج تدريبي لابد وان هذا العامل

سيكون اكثر فاعلية بعد التدريب ، بالإضافة إلى إن منح العلاوات والمكافآت التشجيعية وقرار النقل والترقية لابد وان يسبقه قياس الأداء للعاملين ، وتتعدد طرق قياس أداء العاملين ومن أهمها :

١-كمية ناتج الأداء :

يتوقف أداء العامل على قدرته وجهده وعلى كفاءة الآلة التى يعمل عليها ، وبالتالي فانه عند قياس أداء العامل لابد من تثبيت كفاءة الآلة لدى العاملين ، ونظرا لصعوبة تحقيق ذلك فيصبح من الضروري التخلص من تأثير اختلاف كفاءة الآلة ، وقد أمكن ذلك باستخدام طريقة إحصائية تعمل على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متجانسة مع كل آله ثم حساب الدرجات المعيارية لقيم نواتج الأداء فى كل مجموعة ، ثم المقارنة بين جميع العاملين وفقا للدرجة المعيارية .

مثـــــال :

بدراسة خصائص ٣ مجموعات من العاملين تعمل على ٣ أنواع من الآلات تختلف فى سرعتها وكفاءتها الإنتاجية ، تبين أن عدد الوحدات المنتجة لكل عامل خلال السنة كما يلي :

المجموعة الأولى على الآلة (أ)		المجموعة الأولى على الآلة (ب)		المجموعة الأولى على الآلة (جـ)	
اسم العامل	عدد الوحدات المنتجة	اسم العامل	عدد الوحدات المنتجة	اسم العامل	عدد الوحدات المنتجة
محمد	١٢٠٠	مدحت	٢٨٠٠	حسن	٦٠٠
على	١٠٥٠	حاتم	٤٠٠	حسنى	٥٨٠
احمد	١٧٠٠	حسام	٣٥٠	حسنين	٧٦٠
محمود	١٢٥٠	هشام	٥٠٠	همام	٨٥٠
حسن	١٦٥٠	حازم	٤٥٠	هانى	٦٤٠

والمطلوب :

قياس أداء العاملين وتحديد افضل العاملين واقلهم فى الأداء

الحـــــل

١-يتم حساب الوسط الحسابي لكل مجموعة

٢-يتم حساب الانحراف الخام لكل فرد فى المجموعة حيث الانحراف الخام =

عدد الوحدات التى ينتجها الفرد- المتوسط الحسابي

٣-يتم حساب الانحراف المعيارى لكل مجموعة

٤-يتم حساب الدرجه المعيارية للفرد حيث :

$$\text{الدرجة المعيارية للفرد} = \frac{\text{الانحراف الخام للفرد}}{\text{الانحراف المعياري للمجموعة}}$$

وعليـــــه

- المجموعة الأولى :

الوسط الحسابي = ١٣٧٠ وحدة

الانحراف المعياري = ٢٥,٨ وحدة

الانحـــراف الخـــام = س - سَ

فمثلا الانحراف الخام للعامل محمد = ١٢٠٠ - ١٣٧٠ = - ١٧٠

وهكذا يتم حساب الانحراف الخام لجميع العاملين

$$\text{الدرجة المعيارية} = \frac{\text{الانحراف الخام للفرد فى مجموعته}}{\text{الانحراف المعياري لنفس المجموعة}}$$

$$\text{فملا الدرجة المعيارية للعامل محمد} = \frac{-١٧٠}{٢٥,٨} = -٦,٥٩$$

وهكذا يتم حساب الدرجة المعيارية لجميع العاملين فى المجموعة الأولى .

- المجموعة الثانية :

الوسط الحسابى = ٣٩٦ وحدة

الانحراف المعياري = ٧٦,٦ وحدة

وبالمثل يتم حساب الانحراف الخام والدرجة المعيارية كما فى حالة المجموعة الأولى.

- المجموعة الثالثة :

الوسـط الحسابى = ٦٨٦ وحدة

بالانحراف المعيارى = ١٠٣,١ وحدة

وبالمثل يتم حساب الانحراف الخام والدرجة المعيارية .

وهذا ما يوضحه الجدول التالي . وقد أظهر ترتيب العاملين بالجدول أن افضل العاملين أداء هو احمد وان اقلهم أداء هو على

المجموعة الاولى	الانحراف الخام (س- سَ)	الدرجة المعيارية	الترتيب
محمد	١٧٠ -	٦,٥٩-	١٤
علي	٣٢٠ -	١٢,٤-	١٥
احمد	٣٣٠ +	١٢,٨	١
محمود	١٢٠-	٤.٦٥-	١٣
حسن	٢٨٠+	١٠,٨٥	٢

المجموعة الثانية	الانحراف الخام (س - س̄)	الدرجة المعيارية	الترتيب
مدحت	١١٦-	١,٥١-	١٢
حاتم	٤	.٠٥	٧
حسام	٤٦-	.٦٠-	٩
هشام	١٠٤	١,٣٦	٤
حازم	٥٤	.٧٠	٦

المجموعة الثالثة	الانحراف الخام (س - س̄)	الدرجة المعيارية	الترتيب
حسن	٨٦-	.٨٣-	١٠
حسنى	١٠٦-	١,٠٣-	١١
حسنين	٧٤	.٧٢	٥
همام	١٦٤	١,٥٩	٣
هانى	٤٦-	.٤٥-	٨

الفصل الخامس

تقييم كفاءة المشروعات السياحية

يعد التخطيط الاقتصادي عاملا هاما فى إنجاح تنفيذ عمليات المشروع ومن ثم تحقيق الكفاءة الاقتصادية للمشروع . ويقصد بالكفاءة الاقتصادية الكفاءة الفنية والكفاءة التوزيعية ، والأولى تعنى إنتاج اكبر حجم من الإنتاج بأقل قدر من عناصر الإنتاج ، أما الثانية فتعني توزيع السلع والخدمات على الأفراد وفقا لإسهامهم فى إنتاجها وبشكل يحقق العدالة الاجتماعية

وللحكم على مدى النجاح الاقتصادي للمشروعات السياحية والذى هو وليد لتخطيط اقتصادي فان الأمر يستلزم إجراء التقييم EVALATION لكفاءتها وذلك من خلال حساب قيمة النشاط الاقتصادي للمشروع وفق الخطوات التالية :

١ - قيمة إنتاج المشروع خلال فترة زمنية معينة = (مبيعات المشروع + قيمة الخدمات المقدمة من المشروع للغير + قيمة إنتاج المشروع والذى مازال موجودا فى شكل مخزون خلال الفترة).

٢-القيمة المضافة =

قيمة إجمالي الإنتاج ــ قيمة تكاليف الإنتاج الإجمالية

قيمة تكاليف الإنتاج = (مواد أولية + مواد نصف مصنعة مشتراة + مواد تعبئة + وقود + كهرباء + الخدمات المقدمة من مشروعات أخرى + بضاعة أول المدة)

٣-القيمة المضافة =

القيمة المضافة الإجمالية - ــ استهلاك الأصول الثابتة الصافية

استهلاك الأصول الثابتة هى الجزء المستقطع من إنتاج هذه الفترة للتعويض عن النقص فى أصول المشروع وبالتالي يمكن للمشروع المحافظة على رأسماله سليما دون نقصان

٤-توزيع القيمة المضافة الصافية فى شكل دخول على عناصر الإنتاج (الأرض والعمل وراس المال والإدارة) والتى أوجدت ناتج المشروع

∴ القيمة المضافة = الإيجار للأرض ، الأجور للعمال ، الفائدة لراس المال ، الربح للإدارة

٥-القيمة المضافة الصافية = الدخل

ويجرى تقييم كفاءة المشروعات باستخدام عدة معايير من أهمها القيمة المضافة ، الربح ، المعايير النسبية .

القيمة المضافة : ADD VALUE

تستخدم القيمة المضافة للتعرف على درجة مساهمة ناتج المشروع فى الناتج القومي أو الدخل القومي . اى هى قيمة ما إضافة المشروع إلى ما استخدمه من ناتج مشروعات أخرى وهذا هو المعنى الذى يتم على أساسه حساب القيمة المضافة .

ملاحظات على هذا المقياس يجب مراعاتها :

- إن مقارنة القيم المضافة لعدد من المشروعات لا يمكن من الحكم على أيهما اكثر كفاءة من غيرة.

- إن استخدام أرقام القيم المضافة لعدد من السنوات لنفس المشروع لا تكمن من الحكم على درجة كفاءة المشروع خلال هذه السنوات .

- إن السبب فى عجز مقياس القيمة المضافة انه يمكن رفع قيمتها بعدة طرق لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للمشروع ومن أمثلة هذه الطرق رفع سعر البيع أو تخفيض قيمة مستلزمات الإنتاج أو إنقاص مقدار الاستهلاك.

- لا يمكن الاعتماد كليا على القيمة المضافة الصافية كمعيار صحيح للحكم على كفاءة المشروع بل يجب استخدام عدة معاير .

الربــــح PROFIT

==============

يعتبر الربح من اكثر المعايير المستخدمة للحكم على نجاح المشروع ليس هذا فقط بل ويستخدم الربح أيضا كأساس للاختيار بين البديلات أو التوسعات فى المشروع

ويقصد بالربح بمفهومة أيعادى بأنه الربح المحاسبي ذلك الذى يظهر فى القوائم المالية (حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية) الخاصة بالمشروع . وجدير بالذكر انه لا يمكن الاعتماد على الربح المحاسبي بمفردة للحكم على كفاءة المشروع والسبب انه قد تحقق بعض المشروعات الربح ألا إنها قد تكون خالية من الكفاءة ، كما أن الربح قد يزداد من سنة لأخرى فى نفس المشروع رغم اتجاه كفاءة هذا المشروع إلى التدهور ، وقد يعجز المشروع عن تحقيق الربح المحاسبي رغم كفاءته .

وحتى يمكن للربح ان يتخذ مقياسا صالحا لقياس كفاءة المشروع يجب مراعاة الأتي :

- أن يكون بعيدا عن الربح الوهمي وهو الذى ينتج عن تلاعب مقصود فى عناصر التكاليف أو عند تقييم المخزون .

- أن يكون بعيدا عن الربح الاحتكاري وهو الذى ينتج عن احتكار أسواق البيع أو أسواق عناصر الإنتاج فمثل هذا الربح لا يعبر عن كفاءة المشروع .

- أن يكون بعيدا عن ربح عدم التأكد وهو الذى ينشأ عن تقلبات عارضة أو فجائية فى الأسعار يترتب عليها أرباح غير منتظمة للمشروع .

وإن كانت عملية الفصل بين الأرباح السابقة تعد أمرا صعبا وليس من السهولة إجراؤها ألا انه يمكن إجراؤها بالنسبة للمشروعات التى تتمتع بخبرة عالية من التنظيم وبالتالي التوصل إلى النوع الوحيد من الربح الذي يعكس كفاءة المشروع وهو الربح الابتكاري .

فالربح الابتكاري هو الربح الذي لا ينتج عنه التلاعب المحاسبي او الاحتكار ، كما انه ليس نتيجة لعوامل خارجية لا يمكن للمشروع السيطرة عليها ، بل هو نتيجة لجهود بذلتها إدارة المشروع فى نواحي الأنشطة المختلفة من إنتاج وتسويق وتمويل ..... الخ والتى أدت إلى انخفاض التكاليف وزيادة الإنتاج وزيادة المبيعات وبالتالي ظهور الأرباح .

المعايير النسبية : -

بالرغم من أن الربح الابتكارى يعد مقياسا جيدا للحكم على كفاءة المشروع ألا انه يتطلب أن تظل العوامل الأخرى المحيطة بنشاط المشروع ثابتة دون تغيير عند إجراء القياس . فمن المعروف انه باتساع المشروع يزداد الربح وبالتالي يكون من الصعب الحكم على الربح هل هو ربح ناتج عن التوسع فى المشروع أم هو ربح ابتكارى ناتج عن كفاءة المشروع . ومن هذا يتضح انه عند استخدام الربح كمعيار للحكم على كفاءة المشروع فلا يكفى مجرد الوصول إلى رقم يمثل الربح الابتكارى بل لابد من ربط هذا الرقم المطلق بأحد الأسس التى تعبر عن حجم المشروع وطاقته ليتحول إلى رقم نسبي .

ويعتبر رأس المال المستخدم فى المشروع افضل الأسس للتعبير عن حجم المشروع وطاقته نظرا لعمومية وشموله بالإضافة إلى ندرة هذا العنصر فى الدول النامية . وباستخدام هذا الأساس يمكن تحويل مقدار الربح من مجرد رقم مطلق إلى معدل له دلالة ومعناه عند الحكم على كفاءه المشروع . ومن الأسس المستخدمة أيضا للتعبير عن حجم المشروع وطاقته حجم العمالة المستخدمة فى المشروع .

وبهذا الرقم النسبي يمكن الحكم على تطور كفاءة المشروع من سنة لأخرى دون تضليل ، وأيضا إمكان المقارنة بين مشروع وأخر خلال نفس الفترة الزمنية دون تضليل أيضا .



مثـــــال (١) :

فى عام ١٩٩٥ تلخصت بيانات الإيرادات والمصروفات لأحد المشروعات السياحية التى تتمتع بخبرة عالية من التنظيم ،وكانت إجمالي الإيرادات ٣ مليون جنية وإجمالي قيمة التكاليف (مستلزمات الإنتاج) واحد مليون جنية .

المطلوب :

حساب الربح الابتكارى لهذا المشروع فى نفس السنة إذا علمت انه يتم خصم ١٠ ٪ مقابل استهلاك الأصول الثابتة وان مجموع دخول الفائدة والإيجار والأجور بلغ ٨٠ ٪ .

الحـــــل

القيمة المضافة الإجمالية = قيمة الإنتاج ـ قيمة مستلزمات الإنتاج

= ٣ ـ ١

= ٢ مليون جنية

القيمة المضافة الصافية =

القيمة المضافة الإجمالية ـ استهلاك الأصول الثابتة

= ٢ ـ (٢ × ١٠/١٠٠)

= ١,٨ مليون جنية

الربح الابتكارى = ١,٨ ـ (١,٨ × ٨٠/١٠٠)

= ٢٦ر مليون جنية

مثـــــال (٢) :

فيما يلي ملخص البيانات المتعلق بالإيرادات والمصروفات لأحد المشروعات السياحية التى تتمتع بخبرة عالية من التنظيم وكانت إجمالي الإيرادات فى عامي ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ هى ٣ ، ٤ مليون جنية على الترتيب ، وان إجمالي التكاليف فى العامين واحد مليون جنية ، ١,٤ مليون جنية على الترتيب وان طاقة المشروع ظلت ثابتة.

والمطلوب :

حساب الربح الابتكارى لهذا المشروع فى العاملين إذا علمت ان يتم خصم ١٠ ٪ مقابل استهلاك الأصول الثابتة ، وان مجموع دخول الفائدة والإيجار والأجور تبلغ ٨٠ ٪ . وأي العامين كانت كفاءة المشروع افضل . وما رأيك إذا حدث توسع فى طاقة المشروع فهل يمكن الاستناد إلى معيار الربح الابتكارى المطلق للحكم على

تطور كفاءة المشروع ؟ وفى حالة الإجابة بالنفي فما هو معيار الكفاءة المناسب إذا ؟

الحـــــل :

أولا :-

- **بلغ الربح الابتكارى للمشروع فى عام ١٩٩٥ مبلغ قدرة ٢٦. مليون جنية وهذا ما يوضحه المثال رقم (١) .**

- **يتم حساب الربح الابتكاري لنفس المشروع فى عـام ١٩٩٦ كما يلـــي :**

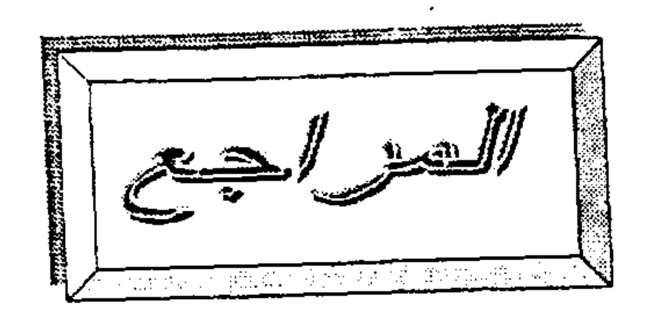
- القيمة المضافة الإجمالية = ٤ - ١,٤ = ٢,٦ مليون جنية

- القيمــة المضافــة الصافيــة = ٢,٦ - (٢,٦ × ١٠/١٠٠) = ٢,٣٤ مليون جنية .

- الربــــح الابتكــــارى = ٢,٣٤ - (٢,٣٤ × ٨٠/١٠٠) = ٤٧. مليون جنية .

- ومن هذا يتضح ان كفـاءة المشروع عـام ١٩٩٦ افضل منها فى عام ١٩٩٥ وذلك طالما ان حجم المشروع ثابت .

ثانيا : طالما ان طاقة المشروع قد توسعت فلا يمكن الاستناد الى معيار الربح الابتكارى المطلق للحكم على تطور كفاءة المشروع بل يجب استخدام معايير النسبية مثل معدل العائد على الجنية المنصرف او قيمة انتاجية العاملين فى المشروع .



المراجع

❖ رشاد محمد السعدنى (دكتور) : إدارة الأعمال .. ، كلية الزراعة - جامعة الأزهر ، قسم الاقتصاد ... ١٩٩٠ .

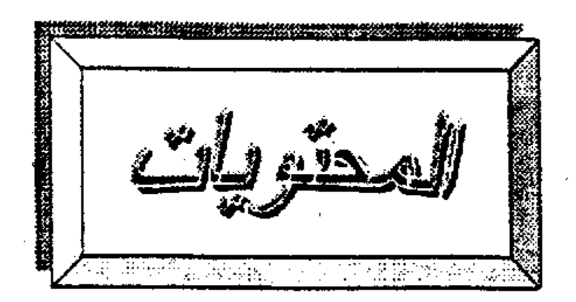
❖ صلاح الدين عبد الوهاب (دكتور) : تخطيط الموارد السياحية ، دار الشعب ١٩٩٨ .

❖ عبد الرحمن عبد الباقى عمر (دكتور): إدارة الأفراد ، جامعة عين شمس.

❖ عاطف محمد عبيد (دكتور) : مصادر تمويل المشروعات ، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ١٩٨٠ .

* محمد رضا العدل (دكتور) : التخطيط الاقتصادي النظرية والأساليب ، كلية التجارة - جامعة عين شمس .

* نصر القزاز (دكتور) : اقتصاديات التكامل فى المشروعات .. ،، كلية الزراعة - جامعة الأزهر - قسم الاقتصاد ١٩٩١ .



الموضـــــوع	الصفحة
تقديم	٢
الفصل الأول :	٤

الفصل الثاني :